



Begroting 2021

December 2020

Colofon

Finance & Control
December 2020

Inhoudsopgave

Inleiding.....	4
Meerjarenbegroting Tilburg University - Exploitatie	4
COVID-19.....	5
Kengetallen	5
Strategie	9
Landelijke ontwikkelingen m.b.t. bekostiging	10
Structurele korting – Schuif bèta/techniek.....	10
Kostprijsonderzoek	11
Rijksbijdrage en wettelijk collegegeld.....	11
Risicobeheersing	11
Kwaliteitsafspraken.....	14
Balansprognose en financiële ratio's	14
Bijlagen.....	15

Inleiding

Deze begroting is tot stand gekomen op basis van input van alle beheerseenheden en verbonden partijen (o.a. TIAS). Het betreft een meerjarenbegroting voor 2021 tot en met 2025. In dit eerste deel van het begrotingsdocument wordt de geconsolideerde meerjarenbegroting toegelicht. In het tweede deel zijn de meerjarenbegrotingen van de afzonderlijke beheerseenheden opgenomen met een beknopte toelichting. In deel drie volgen de bijlagen met meer gedetailleerde informatie.

Meerjarenbegroting Tilburg University - Exploitatie

Uit onderstaande tabel blijkt de meerjaren-exploitatiebegroting. De begroting voor 2021 laat een negatief resultaat zien van m€ 7,8. Uit de meerjarenbegroting blijkt dat het resultaat naar verwachting in 2024 ombuigt van negatief naar positief. Dat is een jaar later dan voorzien in de begroting van 2020. De negatieve resultaten zullen worden gedekt uit de reserves.

Geconsolideerde begroting	Realisatie	Begroting	Najaar	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting
<i>Bedragen x € 1.000</i>	2019	2020	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Baten								
Rijksbijdrage	137.917	144.490	146.228	157.204	157.693	160.447	164.703	164.492
Collegegelden	33.182	35.234	36.906	40.757	41.534	43.656	44.766	45.562
Baten werk in opdracht van derden	59.582	56.539	57.468	56.504	58.518	59.027	59.684	60.784
Overige baten	6.605	14.121	8.096	6.857	7.755	7.556	8.089	8.409
Totaal baten	237.286	250.384	248.697	261.321	265.498	270.685	277.241	279.246
Lasten								
Personele lasten	178.069	191.795	189.450	198.738	199.637	201.561	203.850	204.415
Afschrijvingen	12.423	14.821	13.923	14.908	14.581	14.674	15.054	16.190
Huisvestingslasten	13.074	13.160	15.363	15.230	12.661	13.573	13.422	14.075
Overige lasten	36.157	40.591	38.763	40.219	41.368	41.372	42.321	42.204
Totaal lasten	239.723	260.367	257.498	269.095	268.247	271.179	274.647	276.884
Exploitatieresultaat geconsolideerd	-2.436	-9.983	-8.801	-7.773	-2.748	-494	2.594	2.362
<i>Exploitatieresultaat volgens vorige begroting</i>			-9.983	-6.207	-530	2.178	3.537	
Exploitatieresultaat excl. verbonden partijen	-2.739	-9.626	-8.334	-7.137	-2.555	-530	2.480	2.074
<i>Exploitatieresultaat volgens vorige begroting</i>			-9.626	-6.235	-1.094	1.470	2.788	

Het negatieve exploitatieresultaat t/m 2023 heeft twee oorzaken:

- De groei van de universiteit vraagt om voor-investeringen in onderwijs en onderzoek door zowel faculteiten als divisies. Hierdoor ontstaan tot en met 2023 exploitatietekorten op universitair niveau die gedekt worden uit de reserves van de beheerseenheden. Deze negatieve resultaten werden in eerdere begrotingen grotendeels reeds voorzien.
- Het negatieve resultaat voor 2021 en 2022 is deels te wijten aan de effecten van de COVID-19 crisis. Deze effecten worden in de volgende paragraaf toegelicht.

COVID-19

De gevolgen van het de COVID-19 crisis raken de gehele samenleving in alle hevigheid. Bij Tilburg University werken medewerkers hard om het onderwijs en het onderzoek op afstand zoveel mogelijk door te kunnen laten gaan. Het aanbieden van online onderwijs en online tentaminering heeft de afgelopen periode dan ook een enorme vlucht genomen, een bewijs van de veerkracht en flexibiliteit van de universiteit als geheel.

Tijdens deze COVID-19 crisis is het een uitdaging om ervoor te zorgen dat studenten en medewerkers verbinding met elkaar en met de universiteit blijven houden. Naast de praktische omschakeling naar online onderwijs en flexibel (thuis) werken, is er dan ook veel aandacht vanuit de universiteit voor het welzijn van studenten en medewerkers.

De impact van de COVID-19 crisis op de dagelijkse operatie van de universiteit is groot. De impact van de crisis op de financiële baten van de universiteit in 2021 is vooralsnog beperkt. In de systematiek van OCW is de Rijksbijdrage gebaseerd op de 1 oktober-telling van t-2. Dit betekent dat voor 2021 de prestaties (studentenaantallen, diploma's en promoties) over 2019 gelden. Daarmee staat de Rijksbijdrage voor 2021 grotendeels vast. Het aantal ingeschreven studenten vertoont nog altijd een stijgende lijn en heeft een positief effect op de ontwikkeling van de collegegelden. Op 1 oktober 2020 is het aantal ingeschreven studenten volgens de voorlopige telling door DUO 19.347, een stijging van 1.969 t.o.v. een jaar eerder.

De ontwikkeling van de 2e en 3e geldstroom op korte termijn is weliswaar onzeker maar vertoont in deze begroting nog altijd een stijgende lijn.

Naast bovenstaande effecten op de baten, is er sprake van kosten die rechtstreeks aan COVID-19 te relateren zijn, waaronder de kosten voor de omschakeling naar digitaal onderwijs.

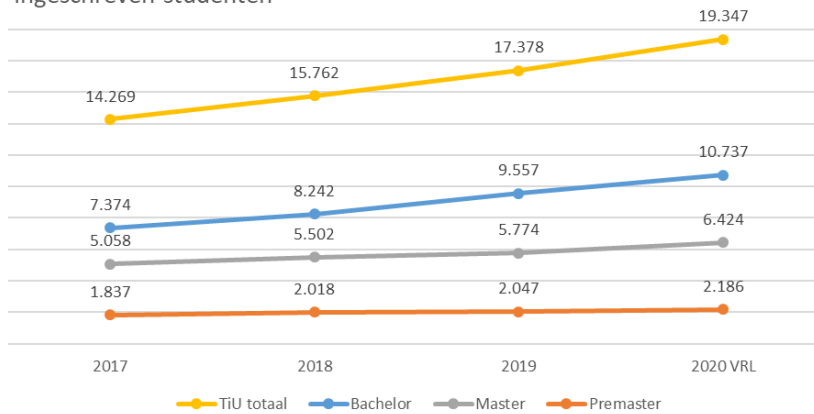
De financiële positie van Tilburg University is gezond. De algemene reserves zowel op decentraal als centraal niveau bieden ruimte om de mogelijke negatieve effecten tijdelijk op te vangen.

Kengetallen

1. Ingeschreven studenten

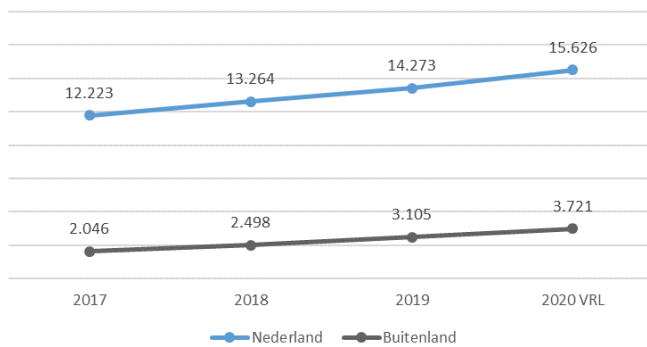
Het aantal ingeschreven studenten vertoont een stijgende lijn. De COVID-19 crisis heeft daarin geen verandering gebracht. Per 1 oktober 2020 zijn volgens de voorlopige telling 19.347 studenten ingeschreven aan Tilburg University, een stijging van 11% in vergelijking met 2019. Deze stijging kan deels verklaard worden door COVID-19 maatregelen (uitgesteld BSA en tijdelijk loslaten harde knip), waarvan de effecten in de komende jaren zichtbaar zullen worden. In onderstaande grafieken wordt de ontwikkeling en de samenstelling van het aantal ingeschreven studenten getoond.

Ingeschreven studenten

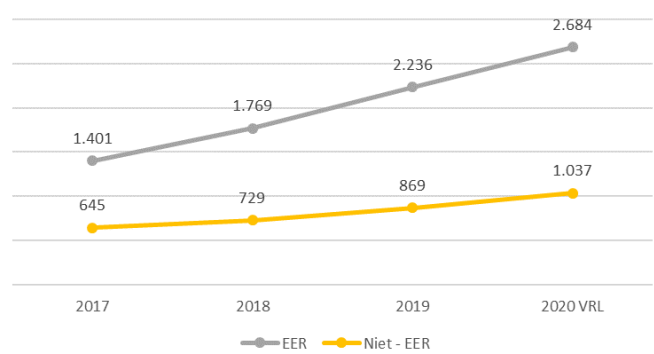


Van de 19.347 ingeschreven studenten komt 3.721 uit het buitenland, waarvan 1.037 van buiten de EER.

Ingeschreven studenten

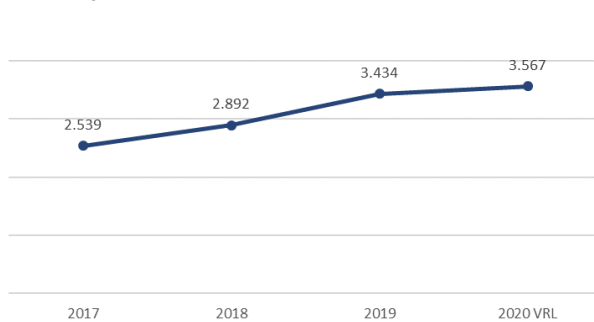


Ingeschreven buitenlandse studenten

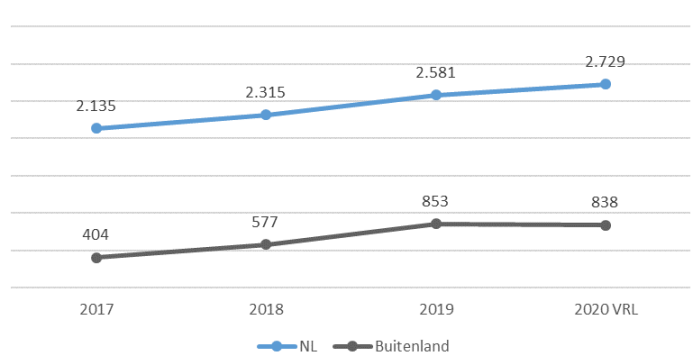


Na enkele jaren van stabiele groei van het aantal eerstejaars bachelor studenten, vertraagt de verdere groei in 2020. Het gaat hier om studenten die zich voor het eerst inschrijven aan Tilburg University.

Eerstejaars bachelor studenten

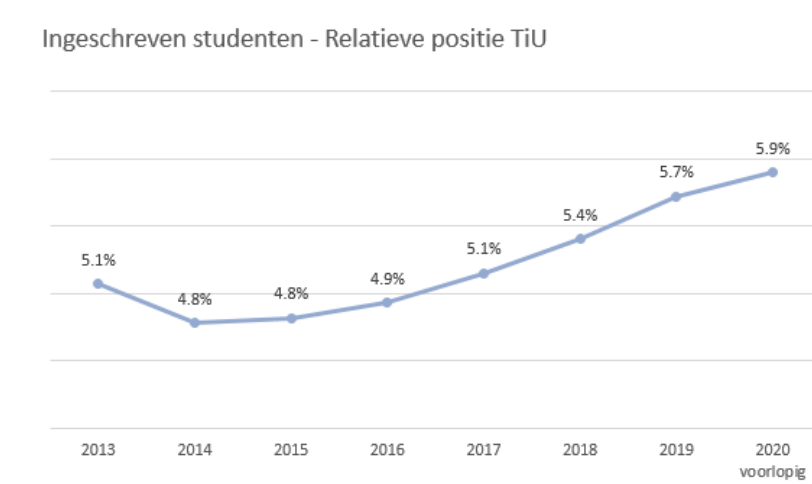


Eerstejaars bachelor studenten



2. Relatieve positie Tilburg University t.o.v. Nederlandse universiteiten

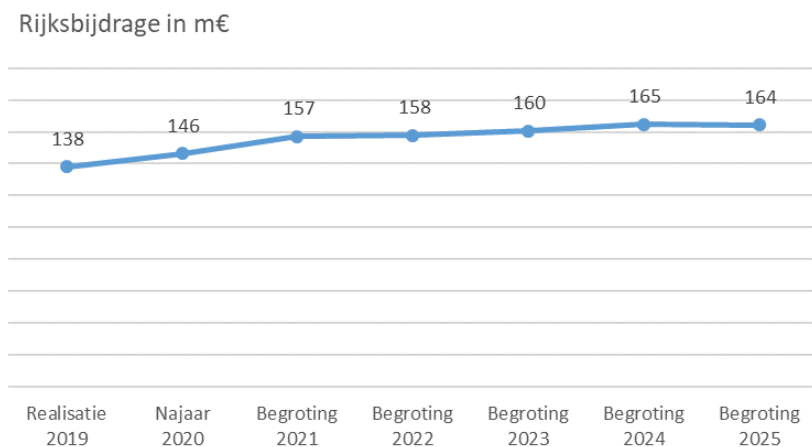
Voor Tilburg University is de relatieve positie van het aantal ingeschreven studenten ten opzichte van de andere Nederlandse universiteiten gegroeid van 4,8% in 2015 naar 5,7% in 2019. Op basis van de voorlopige cijfers stijgt het percentage in 2020 verder naar 5,9%.



Nieuwe opleidingen als 'Cognitive Science and Artificial Intelligence' en 'Entrepreneurship and Business Innovation' trekken nieuwe studenten zonder dat er sprake is van kannibalisatie van bestaande opleidingen. Onderdeel van de strategie is dat de groei gecontroleerd plaatsvindt. De numerus fixus voor de bachelor *Psychologie* past in dit beleid.

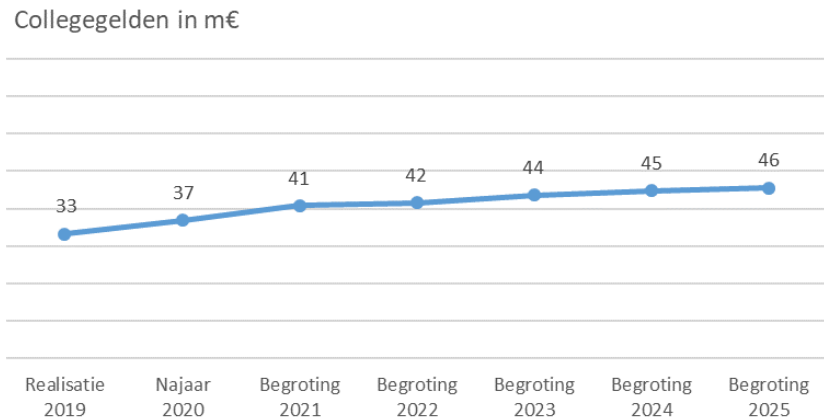
3. Rijksbijdrage

Onderstaande grafiek toont de stijging van de Rijksbijdrage. Deze stijging is een gevolg van de eerdergenoemde stijgingen van het aantal studenten en de relatieve positie van Tilburg University ten opzichte van de andere Nederlandse universiteiten.



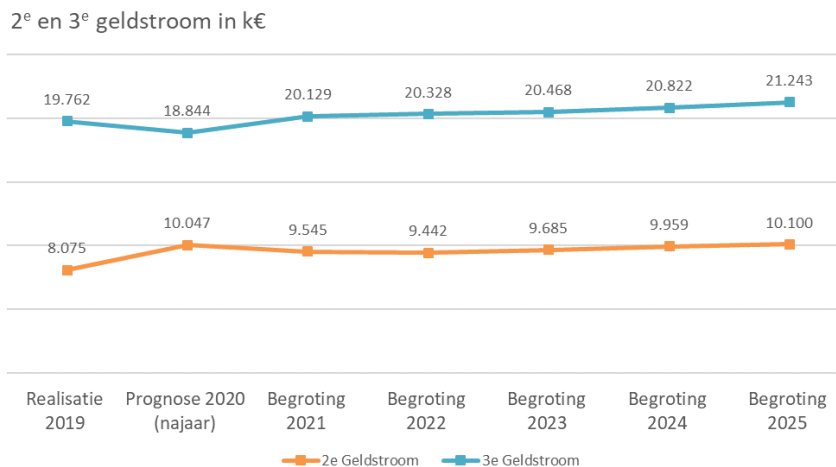
4. Collegegelden (wettelijk collegegeld en instellingscollegegeld)

Ook de collegegelden vertonen een stijgende lijn conform de stijgende studentaantallen. Het betreft zowel de wettelijke collegegelden, als de instellingscollegegelden.



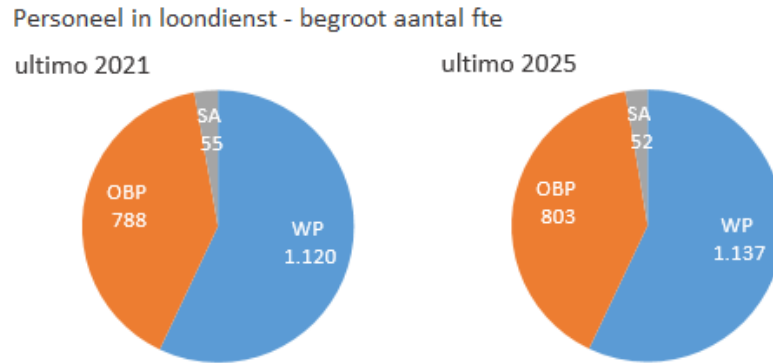
5. 2^e en 3^e geldstroom faculteiten (exclusief Netspar en JADS)

Tilburg University wil onafhankelijker worden van de Rijksbekostiging en meer onderzoek uit de 2^e en 3^e geldstroommiddelen financieren. Ondanks de COVID-19 crisis wordt een verdere groei van deze baten verwacht. Wel is de groei met meer onzekerheden omgeven door de crisis.



6. Personeelsformatie (excl. verbonden partijen)

Het aantal FTE in loondienst stijgt in de meerjarenbegroting van 1.963 ultimo 2021 naar 1.993 ultimo 2025. Van het aantal FTE in loondienst is 57% wetenschappelijk personeel (WP). Daarnaast is 3% van de totale formatie student assistent (SA).



7. Genderdiversiteit

Tilburg University streeft naar een inclusieve organisatiecultuur met een faire vertegenwoordiging van mannen en vrouwen met verschillende nationaliteiten en achtergronden op alle functieniveaus. Om dit inzichtelijk te maken is de Gender & Diversity Roadmap 2018-2021 ontwikkeld. De Roadmap bevat gelijke kansenbeleid en richt zich in het bijzonder op 1) gendergelijkheid; 2) culturele, etnische en internationale diversiteit; 3) participatiemedewerkers en 4) vluchtelingen.

Strategie

Tilburg University heeft in de Strategie 2018-2021 ambitieuze plannen geformuleerd op het gebied van onderwijs, onderzoek, governance en bedrijfsvoering. De uitvoering daarvan vraagt om investeringen, waarbij de lasten voor de baten uit gaan. Negatieve resultaten t.g.v. deze investeringen worden gedekt uit de reserves. Onderstaand worden de verschillende aandachtsgebieden van de strategie toegelicht.

Onderwijs

Tilburg University biedt excellent en innovatief onderwijs volgens de principes van kennis, kunde en karakter, gericht op het opleiden van studenten tot de leiders van de toekomst.

Onderzoek & Impact

Tilburg University excelleert in zowel mono- als multidisciplinair onderzoek. We streven ernaar de samenleving vooruit te helpen door zowel regionale als internationale samenwerking uit te breiden en zo economische meerwaarde te creëren voor de maatschappij als geheel. Voorbeelden van regionale en internationale samenwerkingsverbanden zijn:

- De Regio Deal met gemeente en provincie voor innovatieprojecten van MindLabs;
- JADS, het samenwerkingsverband met de Technische Universiteit Eindhoven, gemeente en provincie op het gebied van data science;
- Een recent opgericht consortium van vooraanstaande Europese universiteiten onder de naam 'Engage', dat zich zal richten op de grote maatschappelijke vraagstukken van deze tijd op het gebied van bedrijfskunde, economie en sociale wetenschappen.

Tilburg University richt zich wat betreft onderzoek en impact op een aantal uitdagende strategische thema's, waaronder: Empowering the Resilient Society; Enhancing Health and Wellbeing; en Creating Value from Data. Deze drie komen terug in ons overkoepelende thema, de Digitale Samenleving. Deze thema's vergroten zowel onze maatschappelijke impact als de zichtbaarheid daarvan.

Cultuur & Governance

Tilburg University heeft een open en diverse cultuur van excellentie gebaseerd op vertrouwen, verbondenheid, inclusiviteit en gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de universiteit als geheel. We zullen onze governance aanpassen om verdere groei mogelijk te maken: het College van Bestuur met de decanen vormt het bestuur van de universiteit. Zij werken samen in de ontwikkeling van nieuwe initiatieven en de realisatie van gezamenlijk strategische ambities.

Excellente Bedrijfsvoering

Tilburg University werkt vanuit het principe van 'student and academic centrality'. University Services biedt excellente ondersteuning als partner van de faculteiten.

Zowel voor de faculteiten als voor University Services zijn gedurende de strategische planperiode middelen beschikbaar, namelijk m€ 4 per jaar gedurende vier jaar voor zowel de faculteiten als University Services. Daarmee is m€ 32 in totaal beschikbaar voor de gehele planperiode.

De besteding van de strategische middelen is gekoppeld aan de Action Lines van de Strategie 2018-2021 van Tilburg University. Een overzicht van de bestedingsplannen van faculteiten en divisie is opgenomen in de bijlagen uitgevoerd.

In 2021 vindt de voorbereiding voor de nieuwe strategische periode 2022-2025 plaats. In de nieuwe strategie zal aansluiting worden gezocht bij de vijf thema's uit de strategische kennisagenda van OCW 2019-2024, namelijk:

1. Stelsel & sturing
2. Gelijke kansen en sociale cohesie
3. Kwaliteit
4. Digitalisering
5. Internationale ontwikkelingen en internationalisering

Landelijke ontwikkelingen m.b.t. bekostiging

Structurele korting – Schuif bèta/techniek

In 2020 vindt er een overheveling plaats van m€ 323 van de variabele onderwijsbekostiging naar de vaste voet onderwijsbekostiging. Deze middelen worden vervolgens verdeeld op basis van het aandeel van de universiteiten in bèta-techniek opleidingen en externe switchers¹. De universiteiten die hierdoor gekort worden op de rijksbijdrage worden hiervoor in 2020 en 2021 nog gecompenseerd door OCW. Tilburg University krijgt vanaf 2022 te maken met een korting van m€ 2,7 op de Rijksbijdrage. De minister volgt hiermee het advies op van de commissie Van Rijn zoals geformuleerd in het rapport 'Wissels om'.

¹ Externe switchers zijn studenten die beginnen aan een nieuwe studie bij een andere universiteit. Deze studenten hebben al een bekostigingsjaar gebruikt waardoor de "nieuwe" universiteit niet meer de volledige bekostiging voor deze groep ontvangt.

De aanpassing van de bekostigingssystematiek (overheveling van variabele middelen naar de vaste voet) heeft als effect dat de variabele onderwijsbekostiging per student daalt. Tilburg University groeit sterk de laatste jaren, een groei die afgerekend zal gaan worden tegen een lager tarief. Voor dit effect stelt OCW geen aanvullende middelen beschikbaar.

In het FIRMa 2021-2025 is vanaf 2022 voorlopig een technische, beleidsarme korting van m€1,5 op het ICT-budget verwerkt. Gegeven het externe signaal van de budgettaire schuif ten koste van alfa/gamma opleidingen, wordt het restant van de bezuiniging voor een bedrag van m€ 1,2 vanaf 2022 ingevuld via de facultaire budgetten binnen het verdeelmodel.

De definitieve keuzes gebaseerd op inhoudelijke overwegingen zullen volgend jaar worden gemaakt bij het dan op te stellen FIRMa 2022-2026, op het moment dat de contouren van de strategie 2022-2025 duidelijker zijn.

Kostprijsonderzoek

Vanuit OCW is een onderzoek gestart naar de toereikendheid van het macrobudget, de doelmatigheid van de bestedingen en de kostentoerekening in MBO, HBO en WO. Verwacht wordt dat de uitkomsten invloed zullen hebben op de samenstelling en verdeling van de Rijksbijdrage in de komende jaren. Het onderzoek wordt uitgevoerd door PWC. Volgens de laatste planning zal de eindrapportage in februari 2021 worden opgeleverd.

Hiermee samenhangend voert de VSNU een kostprijsonderzoek uit met als uiteindelijk doel het ontwikkelen en institutionaliseren van een transparant kostprijsmodel. Tilburg University heeft hierin een actieve rol.

Rijksbijdrage en wettelijk collegegeld

Het WTCG in 2021 is t.o.v. het FIRMa met m€ 1,3 naar boven bijgesteld omdat het aantal ingeschreven studenten hoger is dan verwacht. Volgens de voorlopige telling zijn er in 2020/2021 19.347 studenten ingeschreven. Dat zijn er 851 meer dan verwacht bij het FIRMa. Voor 2021/2022 is de aanname een doorgroei naar 20.000 ingeschreven studenten.

Aanname in de berekening van de Rijksbijdrage t.b.v. de begroting is dat in 2021 een beperkte loon- en prijsbijstelling van 1% (m€ 1,6) wordt uitgekeerd door OCW. In het FIRMa werd nog uitgegaan van 2% (m€ 3,1).

Per saldo komt de prognose van de Rijksbijdrage bij de begroting uit op het niveau van het FIRMa.

Risicobeheersing

Begin 2020 zijn de strategische risico's op basis van de huidige doelstellingen in kaart gebracht en geaccordeerd door het CvB met als doel de risico's op gestructureerde wijze te monitoren en te beheersen.



Sinds maart overschaduwde de onzekerheid met betrekking tot de COVID-19 crisis alle strategische risico's. De crisis heeft vooral forse impact op de risico's omtrent Instroom (met name wat betreft de instroom van buitenlandse studenten), Reputatie, Kwaliteit en continuïteit bedrijfsvoering en Huisvesting. Daar staat tegenover dat de crisis ook kansen biedt, zoals het versnelt innoveren van het onderwijsproces.

De volgende stap in de implementatie van risicomangement in de planning- & control cyclus is het inbedden van de strategische risico's op het niveau van de faculteiten en divisies. Daartoe heeft een risico-inventarisatie plaatsgevonden bij de beheerseenheden om enerzijds inzicht te krijgen in de risico's die spelen op faculteit/divisie niveau en anderzijds om deze risico's te 'wegen'. Hieruit is duidelijk geworden wat de belangrijkste risico's zijn en hoe we deze kunnen beheersen. Alle beheerseenheden hebben een risico-heatmap ingevuld. Daaruit kwamen onderstaande bevindingen naar voren.

De top-drie risico's voor de faculteiten:

1. *Instroom van studenten, zowel EER als niet-EER*

Het betreft hier zowel het risico van een afnemende instroom met (op termijn) lagere bekostiging tot gevolg, als het risico van een te forse groei met een mogelijk negatief effect op de kwaliteit van onderwijs.

2. *Arbeidsmarkt*

Dit risico is tweeledig:

- Het niet kunnen invullen van vacatures voor WP;
- Een te hoge werkdruk.

3. *Reputatie*

Reputatie is een 'container' risico waarbij het effect van een slechte reputatie voornamelijk effect heeft op de andere risico's. Een slechte reputatie zorgt bijvoorbeeld voor een effect op instroom, maar ook op de arbeidsmarktpositie.

De top-drie risico's voor de divisies:

1. *Cybercrime*

De universiteit als open instelling kampt met de lastige afweging tussen een bepaalde mate van digitale vrijheid versus noodzakelijke beveiliging van informatie. Dit is dan ook het grootste aandachtspunt voor de divisie LIS, maar van toepassing op alle divisies en faculteiten.

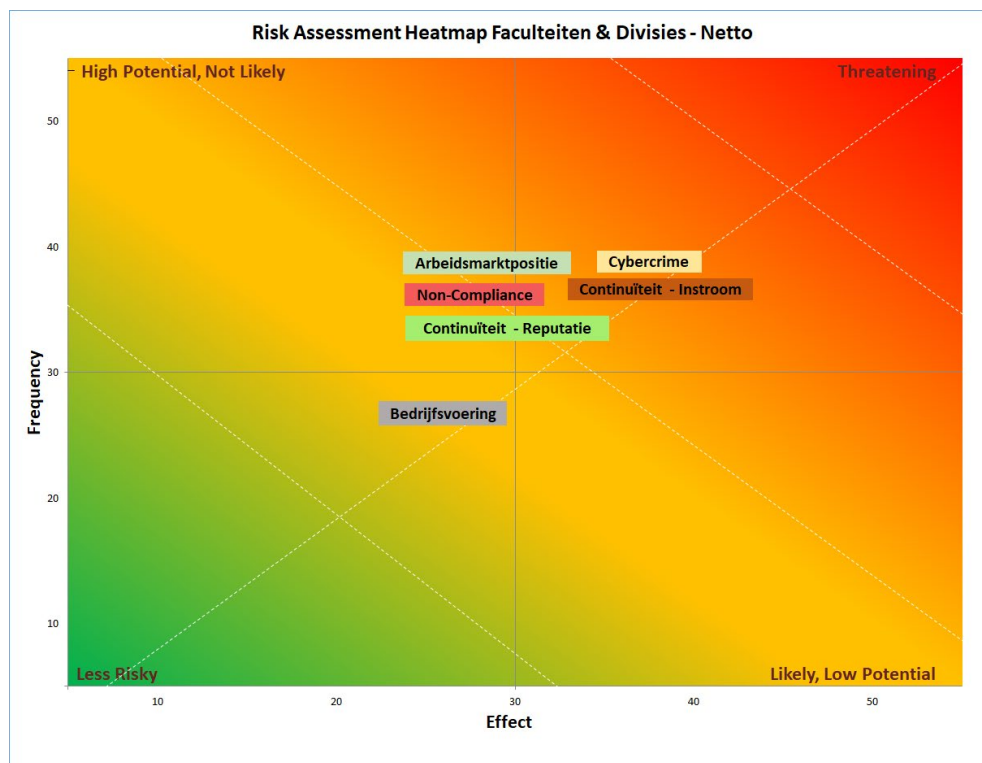
2. *Compliance*

Een belangrijk voorbeeld op het gebied van compliance is de AVG wetgeving met betrekking tot persoonsgegevens. Deze zorgt voor uitdagingen bij het uitvoeren van onderzoek maar ook bij het digitaal lesgeven/tentamineren.

3. *Kwaliteit bedrijfsvoering*

Een van de belangrijkste aandachtspunten omtrent bedrijfsvoering is harmonisatie van processen.

In onderstaande heatmap zijn de genoemde risico's gepositioneerd.



Nu de risico's in kaart zijn gebracht, zal de monitoring ervan meelopen in de planning & controlcyclus. Hierbij is het van belang te beseffen dat risicomanagement een dynamisch proces is. Dat wil zeggen dat de risico's steeds kunnen en zullen verschuiven. Het is daarom van belang dat periodiek wordt gezien in hoeverre de risico-heatmaps van de beheerseenheden nog actueel zijn.

Kwaliteitsafspraken

Gedurende de eerste helft van 2020 is een meerjarig bestedingsplan opgesteld op basis waarvan de studievoorschotmiddelen ten behoeve van de kwaliteitsafspraken meerjarig zijn toegekend.

Een overzicht van de bestedingsplannen van de middelen kwaliteitsafspraken is opgenomen in de bijlagen.

Balansprognose en financiële ratio's

Onderstaand de geconsolideerde balansprognose en bijbehorende financiële ratio's.

Balans ultimo het jaar <i>Bedragen x € 1.000</i>	Realisatie 2019	Prognose 2020	Prognose 2021	Prognose 2022	Prognose 2023	Prognose 2024	Prognose 2025
Activa							
Immateriële vaste activa	2.336	1.981	1.626	1.271	916	561	206
Materiële vaste activa	157.684	146.274	136.879	147.104	154.230	172.783	180.989
Financiële vaste activa	1.995	2.000	1.000	1.500	2.100	2.675	2.675
Totaal vaste activa	162.015	150.255	139.505	149.875	157.246	176.019	183.870
Vorderingen	22.018	23.906	25.507	26.372	26.874	27.681	28.380
Liquide middelen	77.222	75.830	75.361	68.598	68.080	67.444	67.606
Totaal vlottende activa	99.240	99.736	100.868	94.970	94.954	95.125	95.986
Totaal activa	261.255	249.991	240.373	244.845	252.200	271.144	279.856
Passiva							
Eigen vermogen	141.841	133.040	125.267	122.518	122.023	124.617	126.979
Voorzieningen	8.117	6.500	5.500	5.500	5.000	5.000	5.000
Langlopende schulden	17.520	16.324	15.129	22.000	30.000	46.000	52.000
Kortlopende schulden	93.777	94.127	94.477	94.827	95.177	95.527	95.877
Totaal passiva	261.255	249.991	240.373	244.845	252.200	271.144	279.856

Financiële ratio's	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	<i>Signaleringswaarde Onderwijsinspectie</i>	<i>Norm Tilburg University</i>
Current ratio	1,06	1,06	1,07	1,00	1,00	1,00	1,00	<i>Lager dan 0,50</i>	<i>Minimaal 1,00</i>
Solvabiliteit 1	0,54	0,53	0,52	0,50	0,48	0,46	0,45	<i>n.v.t.</i>	<i>Minimaal 0,40</i>
Solvabiliteit 2	0,57	0,56	0,54	0,52	0,50	0,48	0,47	<i>Lager dan 0,30</i>	<i>Minimaal 0,425</i>



Bijlagen

Inhoudsopgave

1. Meerjarenbegroting geconsolideerd	17
2. Kasstroomoverzicht.....	18
3. Prognose personeelsformatie en ingeschreven studenten	18
4. Besteding middelen kwaliteitsafspraken 2021	19

1. Meerjarenbegroting geconsolideerd²

Geconsolideerde begroting	Realisatie	Begroting	Najaar	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting
<i>Bedragen x € 1.000</i>	2019	2020	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Baten								
Rijksbijdrage	137.917	144.490	146.228	157.204	157.693	160.447	164.703	164.492
Collegegelden	33.182	35.234	36.906	40.757	41.534	43.656	44.766	45.562
Baten werk in opdracht van derden	59.582	56.539	57.468	56.504	58.518	59.027	59.684	60.784
Overige baten	6.605	14.121	8.096	6.857	7.755	7.556	8.089	8.409
Totaal baten	237.286	250.384	248.697	261.321	265.498	270.685	277.241	279.246
Lasten								
Personele lasten	178.069	191.795	189.450	198.738	199.637	201.561	203.850	204.415
Afschrijvingen	12.423	14.821	13.923	14.908	14.581	14.674	15.054	16.190
Huisvestingslasten	13.074	13.160	15.363	15.230	12.661	13.573	13.422	14.075
Overige lasten	35.512	39.826	37.998	39.595	40.932	40.867	41.677	41.566
Totaal lasten	239.078	259.602	256.733	268.471	267.811	270.674	274.003	276.246
Saldo baten en lasten	-1.791	-9.218	-8.036	-7.150	-2.313	11	3.238	3.000
Saldo financiële baten en lasten	-745	-765	-765	-720	-451	-463	-595	-558
Resultaat voor belastingen	-2.536	-9.983	-8.801	-7.870	-2.764	-452	2.643	2.442
Belasting resultaat	-6	0	0	0	0	0	0	0
Resultaat na belastingen	-2.531	-9.983	-8.801	-7.870	-2.764	-452	2.643	2.442
Aandeel derden	95	0	0	96	15	-42	-49	-80
Exploitatieresultaat geconsolideerd	-2.436	-9.983	-8.801	-7.773	-2.748	-494	2.594	2.362
<i>Exploitatieresultaat volgens vorige begroting</i>			-9.983	-6.207	-530	2.178	3.537	
<i>Exploitatieresultaat excl. verbonden partijen</i>	-2.739	-9.626	-8.334	-7.137	-2.555	-530	2.480	2.074
<i>Exploitatieresultaat volgens vorige begroting</i>			-9.626	-6.235	-1.094	1.470	2.788	

² Het in deel 1 van de begroting opgenomen overzicht (Meerjarenbegroting Tilburg University - Exploitatie) betreft een gecomprimeerde versie van bovenstaand overzicht. Het saldo van de financiële baten en lasten, de belasting over het resultaat en het aandeel derden zijn in die versie opgenomen onder de overige lasten.

2. Kasstroomoverzicht

<i>Bedragen x € 1.000</i>	Realisatie 2019	Prognose 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025
Kasstroom uit operationele activiteiten	11.623	2.322	4.885	11.317	13.527	17.192	18.203
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-19.402	-2.518	-4.158	-24.951	-22.045	-33.827	-24.041
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-1.196	-1.196	-1.195	6.871	8.000	16.000	6.000
Mutatie liquide middelen	-8.976	-1.392	-468	-6.763	-518	-635	162
<i>Stand liquide middelen ultimo het jaar</i>	77.222	75.830	75.361	68.598	68.080	67.444	67.606

3. Prognose personeelsformatie en ingeschreven studenten

Personeelsformatie in fte <i>Inclusief JADS, exclusief verbonden partijen</i>	Realisatie 2019	Prognose 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025
Wetenschappelijk personeel	1.045	1.080	1.120	1.129	1.135	1.129	1.137
Ondersteunend beheerspersoneel	727	767	788	795	795	803	803
Student assistenten	47	48	55	53	52	52	52
Totale personeelsformatie	1.819	1.895	1.963	1.977	1.982	1.984	1.993

Ingeschreven studenten <i>Inclusief JADS, exclusief verbonden partijen</i>	Realisatie 2019/20	Realisatie 2020/21	Prognose 2021/22	Prognose 2022/23	Prognose 2023/24	Prognose 2024/25	Prognose 2025/26
Prognose FIRMa 2021-2025			19.526	20.178	20.805	21.265	21.557
Bijgestelde prognose begroting	17.378	19.347	20.000				

4. Besteding middelen kwaliteitsafspraken 2021

<i>Bedragen x € 1.000</i>	TISEM	TSB	TLS	TSHD	TST	Totaal	Landelijk thema*
Tilburg Education Profile - Onderwijsintensivering							1
A. Uitbreiden van wetenschappelijke staf met onderwijsaanstelling	1.167	851	198	394	-	2.610	
Tilburg Education Profile - Begeleiding studenten & studiesucces							2 & 3
B. Perfectioneren PASS	320	200	154	17	14	705	
C. Actieplan studentenwelzijn	-	-	58	110	-	168	
D. Introduceren learning analytics	255	45	10	-	-	310	
E. Verbeteren en stroomlijnen scriptiebegeleiding	-	-	30	-	-	30	
Onderwijswaardering - Onderwijsdifferentiatie							4
F. Verder inbedden karaktervorming in het onderwijs	-	75	32	220	-	327	
G. Verder inbedden arbeidsmarkt oriëntatie in het onderwijs	352	75	254	16	12	709	
Digital Education Enhancement Program - Onderwijsfaciliteiten							5
H. Realiseren Education Innovation Lab	90	20	108	108	-	326	
Onderwijswaardering - Kwaliteit docenten							6
I. Implementeren systeem van permanente professionalisering	131	35	40	55	29	290	
J. Bevorderen van digitalisering in het onderwijs	65	170	180	23	19	457	
Totaal	2.380	1.471	1.064	943	74	5.932	

* Landelijke thema's:

1. Intensiever en kleinschalig onderwijs
2. Meer en betere begeleiding van studenten
3. Studiesucces
4. Onderwijsdifferentiatie
5. Passende en goede onderwijsfaciliteiten
6. Verdere professionalisering van docenten